

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Е.П. Седых¹

Нижегородский государственный педагогический университет

им. Козьмы Минина

Российская Федерация, 603950, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1

E-mail: ketttt@list.ru

Аннотация

Проблема эффективности использования различных подходов в управлении образовательной организацией является актуальной и значимой. Существует объективная потребность совершенствования управленческих процессов, формирования более гибкой и мобильной управленческой системы, работающей на результат и позволяющей производить оценку эффективности деятельности в любой точке процесса. Проектное управление доказало свою эффективность в условиях ограниченного финансирования и необходимости получения «быстрых результатов». Вместе с тем мы можем наблюдать определенные конфликты управленческих действий, происходящих в результате наложения матричной структуры проектного управления на функциональную структуру традиционной образовательной организации. Применение в этом случае процессного подхода позволяет сочетать достоинства проектной деятельности с регламентированной реализацией традиционных для вуза процессов. В статье раскрывается логика процессного подхода, его основные достоинства и недостатки, требования и принципы реализации процессного подхода в образовательной организации. Работа описывает практику применения процессного подхода в управлении реализацией проектов Мининского университета: характеризуются как процессы управления проектной деятельностью в целом, через систему проектного офиса, так и логика управления цепочкой процессов отдельных проектов. Автором представлено описание логики процессного подхода к проектному управлению, дается характеристика сильных и слабых сторон управления процессами, анализируется сочетание данного подхода с проектным управлением, описывается практика применения процессного подхода к управлению проектами в Мининском университете, перечисляются эффекты от внедрения процессного подхода в управленческую деятельность. В заключительной части статьи рассматриваются возможности дальнейшего совершенствования системы проектного управления через использование процессного подхода, приводятся аргументы о необходимости использования процессного управления в сочетании с другими управленческими подходами, раскрываются потенциальные возможности повышения качества проектной деятельности.

Ключевые слова: *проектное управление, процессный подход, управление образовательной системой.*

¹ Седых Екатерина Павловна, кандидат педагогических наук, доцент, директор Центра менеджмента качества образования.

Благодарности: Автор выражает благодарность руководству Мининского университета за поддержку в процессе создания системы диагностики качества образовательной деятельности, также автор выражает благодарность анонимным экспертам за внимание к работе.

Введение

Современная образовательная среда находится в процессе дискуссии относительно путей и форм ее дальнейшего развития. Экспертное сообщество в настоящее время склоняется к тезису о том, что на смену затратным технологиям должны прийти факторы роста принципиально иного рода – инновационные технологии управления, методики, основанные на интеллектуальном потенциале человеческих ресурсов. В этом случае значительно возрастает роль тесных взаимоотношений между образованием и производством, позволяющих организовать такой тип взаимодействия, который обеспечил бы подготовку обучающихся, максимально соответствующую реальным потребностям общества в его практической деятельности [1].

Динамичность и труднопрогнозируемость внешней среды, быстрая смена информационных и промышленных технологий делают образовательную деятельность еще более сложной и заставляют постоянно совершенствовать подходы к организации и осуществлению образовательного процесса [2].

Ориентируясь на современные тренды в образовании, вузы, как правило, начинают инновационное развитие со смены управленческой модели, выбирая наиболее мобильные и гибкие варианты, позволяющие сохранять высокую степень управляемости системы при относительной автономии принятия решений в структурных подразделениях. Это является объективно необходимым требованием для внедрения новых приемов и технологий, с одной стороны, и сохранения баланса управляемости системы – с другой.

Наиболее ярким способом развития социально-экономических институтов в последнее время стало проектное управление. Укрупненно это элемент общей методологии распределения ресурсов, направленных на достижение конкретных целей, формирующих общий стратегический тренд. При этом каждая из целей предполагает наличие измеримых индикаторов, ориентированных на положительные изменения в развитии системы в целом. Таким образом, проектное управление выступает как механизм действенного и эффективного воздействия на образовательную систему и позволяет достигать конкретных целей при ограниченных временных и финансовых ресурсах [3, 4, 5].

С другой стороны, проектное управление часто смещает акценты с основной деятельности на формирование инновационного пространства, что негативным образом сказывается на решении текущих задач – начинает происходить «дублирование управленческих действий», вызванных наложением матричной организационной структуры на функциональную, ломается приоритетность задач.

Предотвращение подобных искажений является одним из важных элементов управления вузом, требующим формирования баланса между текущей основной деятельностью и достижением результатов, имеющих на данном этапе первоочередное значение. Необходимо рассмотрение целей, содержания, технологий профессионального образования как прикладной инновационной деятельности на интегративной основе реализации основного образовательного процесса.

Эффективным приемом при этом может стать переход к единой системе ценностей в организации, формирование единого взгляда на цели развития вуза, представление данных целей в качестве способа интеграции всех совокупных действий внутри системы. В таком случае необходимо синхронное управление взаимосвязанными процессами внутри системы, выделение процессов и формирование зон ответственности и полномочий по каждому процессу в соответствии с классическим пониманием процесса как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

В связи с этим процессный подход к проектному управлению является актуальной и значимой проблемой современного управления образовательными системами и требует более внимательного рассмотрения с учетом специфики деятельности, особенностей ресурсного обеспечения образовательной системы и специфики производимого продукта.

1. Обзор литературы

Процессный подход в настоящее время характеризуется как более сложный по реализации по сравнению с традиционным функциональным подходом, но одновременно и более эффективный, поскольку предполагает создание новых управленческих моделей, работает на основе четких прописанных критериев и практически исключает конфликты исполнителей при условии документального описания каждого процесса.

История развития процессного подхода тесно связана с развитием концепции Всеобщего управления качеством (TQM), зародившейся во второй половине XX века как ответ на необходимость производства продукции мирового класса, развития промышленности и международных отношений.

Первые предпосылки внедрения процессного подхода в управлении можно увидеть в работах А. Смита, утверждавшего необходимость выделения специальных производственных операций как особой последовательности действий в составе целостного производственного процесса [6]. Дальнейшее развитие процессного управления связано с Ф.У. Тейлором и Г. Фордом, которые разрабатывали последовательность технологических процессов и меняли технологии управления производством через схемы подчиненности, трудовой специализации, точности выполнения заданий и соблюдения технологий производства [7, 8].

В дальнейшем развитие процессного подхода связывалось со степенью подвижности внешней среды и конкуренции в промышленной сфере: в 1954 г. П. Друкер предложил Management by Objectives (технология SMART), а Р. Каплан и Д. Нортон продолжили данное направление в концепции Balanced Scorecard (BSC), разработанной в 1992 г. [9].

Эволюция процессного подхода до его современного вида связана с разработкой конкретных методов и инструментов управления, позволяющих формировать устойчивые схемы реализации процессов, которые гарантируют их сочетаемость между собой и бесперебойное функционирование. Большой вклад в эту работу внесли В. Шухарт, У. Деминг, Д. Джуран, К. Исикава и другие разработчики. Действуя независимо друг от друга, они сформировали новую философию качества, основанную на принципах непрерывного совершенствования деятельности, использовании аналитических методов и лидирующей роли руководителей процессов. В настоящее время работы Деминга и Шухарта считаются основой становления процессного мышления, ориентированного на структуру процессов организации, и объединяют все основные концепции и принципы управления бизнес-процессами.

В социальной сфере родоначальником использования процессного подхода принято считать У. Демминга. Именно он развил идеи Шухарта и адаптировал статистические методы контроля качества к деятельности административных органов, финансовой сферы и сферы обслуживания [10].

В конце 1960-х годов была разработана методология структурного анализа и проектирования сложных систем (Structured Analysis and Design Technique – SADT) [11]. В начале 1970-х годов вооруженные силы США использовали SADT для моделирования процессов в рамках программы ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing). На рынке методология SADT появилась в 1975 г. Позднее этот подход к описанию процессов был оформлен в виде федерального стандарта США под названием IDEFO. Наибольший интерес к процессам появился после публикаций М. Хаммера, Д. Чампи и др. [10] в середине 1980-х гг. В 1988 г. процессный подход был включен в модель премии М. Болдриджа, а в 1991 г. – в модель совершенного бизнеса Европейской премии по качеству.

Применение процессного подхода в управлении образовательными организациями связано с активным внедрением в практику работы стандартов серии ГОСТ Р ИСО, адаптацией их требований к особенностям функционирования образовательной организации, разработкой процессной модели вуза. На основе концепции TQM и положений стандартов серии ИСО была разработана система управления качеством вуза, основоположниками которой явились такие ученые, как С.А. Степанов, В.А. Качалов, Н.Ш. Никитина и др.

В данной концепции процессный подход к управлению вузом рассматривает образовательную, воспитательную, научно-исследовательскую, социаль-

ную и другие виды деятельности вуза как совокупность взаимосвязанных рабочих процессов, проходящих через все структурные подразделения и ориентированных на достижение стратегических целей развития образовательной организации [12, 13]. Понятие «процесс» в таком случае трактуется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. Процессы в организации планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.

2. Материалы и методы

Процессный подход в управлении используется с целью создания горизонтальных связей в организации. Как правило, подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Эта особенность является особенно значимой в ситуации проектного управления, поскольку именно горизонтальные связи в структуре организации испытывают наибольшее напряжение, рассредоточиваясь в матрицах проектов.

Эффективность использования процессного подхода сильно зависит от технологичности его применения и соблюдения принципов использования. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, но вместе с тем требует высокой корпоративной культуры и согласованности действий всех членов коллектива. Процессный подход требует от сотрудников постоянной совместной работы, сочетания управленческого и командного компонентов в деятельности, видения общих конечных результатов работы.

В настоящее время выделяют следующие ведущие принципы процессного подхода:

1. Принцип взаимосвязи процессов. Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны.

2. Принцип востребованности процесса. Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель, внутренний или внешний.

3. Принцип документирования процессов. Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизировать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса.

4. Принцип контроля процесса. Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты.

5. Принцип ответственности за процесс. В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек [14].

Анализируя данные принципы, мы видим, что вне зависимости от сферы применения процессного подхода его основной идеей является стандартизация правил описания процессов, регламентация деятельности на всех ее уровнях, создание готовых моделей реагирования на вызовы как внутри, так и во внешней среде системы. Процессуальность в современной трактовке является общим и широко распространенным управленческим принципом любой деятельности, позволяющей совершенствовать эффективность разнообразных ее видов вне зависимости от их специфики.

Проект также представляет собой последовательность действий, сформированных в качестве процесса. При этом логика проекта предполагает жесткие сроки начала и окончания деятельности, наличие четких критериев достижения цели, наличие измерительного инструментария, позволяющего достоверно оценить результаты проектной деятельности. Это не только обуславливает предпосылки к использованию процессного подхода, но и создает условия, обеспечивающие объективность и прозрачность его применения.

Процессный подход в проектном управлении позволяет точно координировать деятельность всех участников проекта, обеспечивает функционал каждого исполнителя, исключает дублирование видов деятельности и формирует направление движения к единой цели.

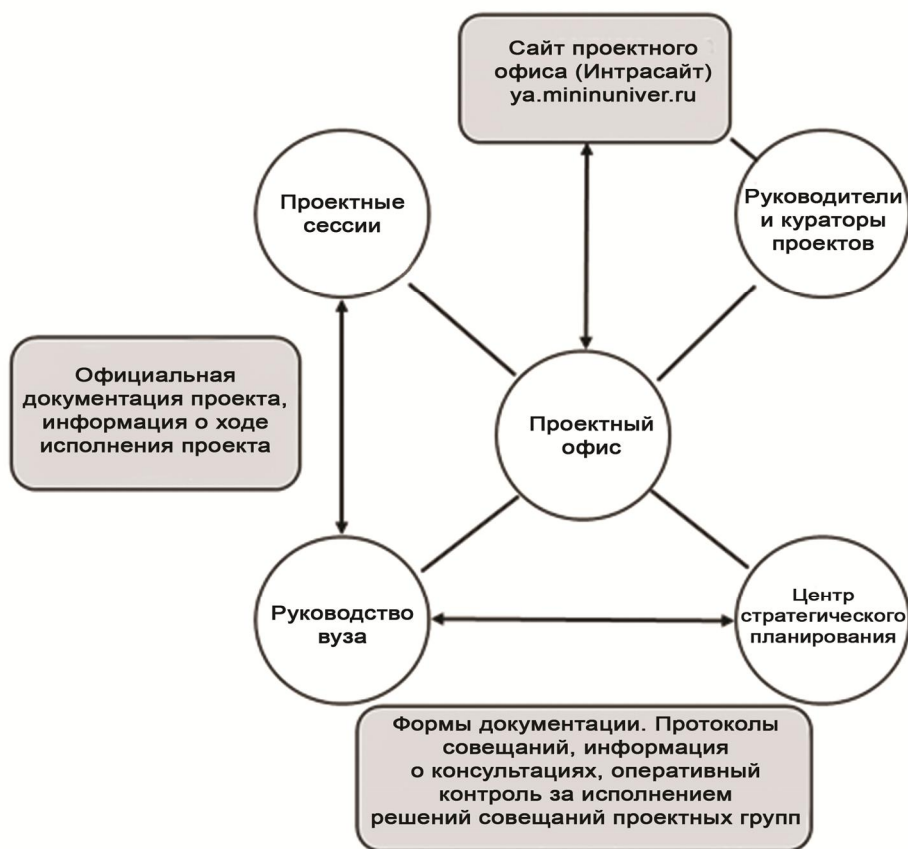
Изучая практику применения проектного управления в Мининском университете, мы можем видеть, что каждый проект имел процессное воплощение в логике его исполнения и последующей оценки. Рассмотрим реализацию процессного подхода более подробно.

На основании стратегии развития университета была разработана целевая модель деятельности, определяющая конечные цели каждого из иницируемых проектов (стратегических инициатив). В вузе одновременно были открыты следующие проектные линии по ключевым направлениям деятельности: профориентационная работа, цифровизация образования, международное сотрудничество, организация практик студентов, модернизация образовательного процесса, развитие науки, социально-партнерские отношения вуза и региона, воспитательная работа со студентами, управление качеством образования, финансовое планирование и учет, публичное управление стратегией развития вуза.

Для координации проектных линий был учрежден проектный офис, регулирующий логистическую и организационную последовательность деятельности по проектам. В структуру проектного офиса вошли как постоянные работники, осуществляющие организационное сопровождение реализации про-

ектов, так и руководители проектных линий из числа сотрудников вуза, осуществляющих эту деятельность на период реализации их проектов.

Логика взаимодействия проектного офиса со структурой вуза и руководителями проектов представлена на рисунке.



Взаимодействие проектного офиса со структурами университета

Реализуя процессный компонент деятельности, проектный офис осуществляет оперативный контроль исполнения решений заседаний проектных групп и своевременно доводит до руководства университета информацию о рисках, возникающих при исполнении проектов.

Основными задачами проектного офиса являются:

- информационная поддержка проектных групп;
- консультативная поддержка проектных групп по вопросам, не касающимся содержания проектов;
- мониторинг хода реализации работ по проектам;
- консолидация и формирование отчетности по проектной деятельности;
- разработка методических и сопровождающих проектную деятельность материалов.

Будучи ядром проектной деятельности, проектный офис выполняет значимую интегративную функцию, соединяя отдельные стратегические линии в целостную деятельность, формирует логику движения к поставленным целям, производит декомпозицию целей по отдельным элементам. Основными инструментами при этом выступают дорожные карты проектов, диаграммы Ганта, блок-схемы процессов, диаграммы Исикавы.

Применительно к конкретному проекту процессный подход используется в логике его реализации.

Каждый проект проходит обязательные стадии проблематизации, постановки цели и задач, формирования проектной документации.

На этапе разработки проектной документации формируются планы по реализации проекта, программы деятельности, определяется порядок операций и перечень мероприятий проекта. Кроме того, разработка проектной документации предполагает определение ключевых индикаторов проекта и промежуточных результатов, по которым можно будет оценивать скорость продвижения проекта и качество его исполнения. Наличие данных документов позволяет реализовывать проект в логике процессного подхода, определив точки входа в виде базовых показателей деятельности на начало реализации, ключевых исполнителей проекта и структуры, заинтересованные в его осуществлении. Процессный подход в исполнении конкретного проекта позволяет перейти от управления структурами к управлению деятельностью, выстроить цепочку действий, ориентированных на результат.

3. Результаты исследования

Опираясь на имеющийся опыт проектной деятельности, мы можем сделать вывод о необходимости использования процессного подхода в проектном управлении как способа упорядочивания деятельности и ориентирования ее на результаты.

Процессы составляют, как правило, основной объем деятельности в образовательных организациях, и соблюдение цепочки процессного подхода позволяет сочетать элементы функциональной деятельности с проектным управлением.

Процессный подход обеспечивает быстрое реагирование на изменения, поскольку позволяет комбинировать наборы функций исходя из связей между ними и последовательности выполняемых операций, нацеливать сотрудников на результат процесса, а не на удовлетворение требований руководителя, эффективно сокращать затраты за счет исключения дублирования действий, необходимых для достижения результата.

Особую ценность процессный подход приобретает именно в контексте проектного управления, поскольку его использование в образовательных системах без сочетания с другими приемами управленческой деятельности приводит к ряду дефицитов, обусловленных спецификой трактовки процессов

как «деятельности, преобразующей входы в выходы». Изолированное использование процессного подхода может привести к детальному описанию технологической стороны каждого процесса, происходящей с потерей ценностных аспектов образования; регламентирующие процедуры при этом не позволяют учитывать индивидуальные особенности как студентов, так и вузовских работников; снижается интеграция внутри организации, что может осложнить поиск общих методов работы. В рамках проектного управления данные недостатки нивелируются и усиливается потенциал процессного подхода, обеспечивающий непрерывность, этапность и последовательность проектной деятельности, формируется и закрепляется логика распределения полномочий и ответственности внутри проекта, снижается количество потенциальных конфликтов внутри коллектива за счет регламентации деятельности участников проекта.

Процессный подход является основополагающим принципом международных стандартов управления качеством и рассматривает все функции управления во взаимосвязи, отслеживая деятельность в рамках проекта от его инициации до полного завершения. Его применение позволяет более эффективно оценивать качество проекта, опираясь на общепринятые инструменты в области качества, эффективно управлять затратами и рисками.

Обсуждение и заключение

Анализируя современные направления развития системы образования и требования к образовательным организациям, мы можем утверждать, что проектное управление будет востребованным механизмом организации деятельности и актуальность его использования останется высокой. Проблема эффективного использования всех видов ресурсов и распределения их на благо развития образовательной системы сохраняет свою значимость и заставляет обращаться к новым механизмам и формам управленческой деятельности. Проектное управление, эффективно решая точечные задачи развития образовательной системы, доказало свою эффективность как сильного инструмента точечного воздействия и кризисного регулирования деятельности. Вместе с тем все чаще возникает необходимость встраивания разработанных и апробированных на практике проектов модели в функционал деятельности образовательной организации без потери имеющегося потенциала и в сочетании с традиционными механизмами деятельности. Процессный подход, рассматривающий деятельность организации как совокупность процессов разного уровня и направленности, обеспечивает включение таких элементов в практику, опираясь на характеристики процессов и конечные результаты деятельности.

Опираясь на опыт Мининского университета, мы можем утверждать, что процессный подход может быть активно использован для улучшения проектного управления, обеспечивая регламентацию деятельности участников проекта и согласованность всей совокупности проектов между собой в рамках достижения стратегических задач деятельности. Ориентированность на ре-

зультат позволяет процессному подходу выстраивать последовательность реализации проектов, ранжировать их значимость и взаимную согласованность. Обогащение проектного управления практиками и инструментами процессного управления также позволяет повысить качество проектов, обеспечивает создание системы менеджмента качества проектной деятельности, основанной на ведущих принципах концепции всеобщего менеджмента качества.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 22.08.2019).
2. *Markova S.M., Sedykh E.P., Tsyplakova S.A. [et al.]*. Perspective trends of development of professional pedagogics as a science. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 2018, Т. 622. Pp. 129–135.
3. *Седых Е.П.* Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. – 2018. – Т. 6. – № 4 (25). – С. 3.
4. *Седых Е.П.* Проектный подход к управлению образовательной системой высшего образования // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60–3. – С. 293–298.
5. *Седых Е.П.* Система нормативного правового обеспечения проектного управления // Вестник Мининского университета. – 2019. – Т. 7. – № 1 (26). – С. 1.
6. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2016. – 1056 с.
7. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
8. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. – СПб.: Астрель, 2017. – 352 с.
9. *Drucker P.F.* The Practice of Management. New York: Harper Business, 1954. 404 p.
10. *Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И.* Теория процессного управления. – М.: Инфра-М, 2015. – 118 с.
11. *Коротков Э.М.* Управление качеством образования. – М.: Академический проект: Мир, 2006. – 320 с.
12. *Smidt H., Curaj A., Matei L. [et al.]*. European quality assurance – A European higher education area success story [overview paper]. *The European higher education area: Between critical reflections and future policies*, 2015. Pp. 625–637. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_40 (дата обращения: 05.09.2019).
13. *Turner R.* The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization. McGraw-Hill, 2009. – 452 p.
14. *Стерлигова А.Н., Фель А.В.* Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Высшее образование, 2009. – 187 с.

Поступила в редакцию 11.10.2019
В окончательном варианте 28.11.2019

PROJECT MANAGEMENT: PROCESS APPROACH

E.P. Sedykh¹

*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University
1, Ulyanov Str., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation
E-mail: kett@list.ru*

Abstract

The problem of the effectiveness of the use of different approaches in the management of an educational organization is relevant and significant. Currently, there is a necessity to improve management processes and to formation of a more flexible and mobile management system that works on the result and allows to assess the effectiveness of activities at any point in the process. Project management has proven to be effective under conditions of limited funding and the necessity for "quick results". At the same time, we can observe certain conflicts of management actions that occur as a result of imposing a matrix structure of project management on the functional structure of a traditional educational organization. In this case, the process approach allows combining the advantages of project activities with the regulated implementation of traditional University processes.

The paper reveals the logic of the process approach, its main advantages and disadvantages, requirements and principles of implementation of the process approach in an educational organization. This paper describes the practice of applying the process approach in the management of projects of Minin University: it characterizes the management processes of a project activity through the project office system, and the logic of a managing the chain of processes of individual projects.

The author describes the logic of the process approach to project management, characterizes the strengths and weaknesses of process management, analyzes the combination of this approach with project management, describes the practice of applying the process approach to project management at Minin University, lists the effects of the introduction of the process approach in management.

The final part of the paper discusses the possibility of further improvement of the project management system through the use of the process approach, the arguments about the necessity to use process management in combination with other management approaches, reveals the potential for improving the quality of project activities through the use of process management tools and principles of quality management of the organization, based on the process approach.

Keywords: *project management, process approach, management of the educational system.*

Acknowledgements: *is grateful to the leadership of the Minin University for supporting the process of creating a system for diagnosing the quality of educational activities, and the author is grateful to anonymous experts for their attention to the work.*

¹ *Ekaterina P. Sedykh, Cand. Ped. Sci., Associate Professor, Director of the Quality management center.*

REFERENCES

1. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federacii ot 7 maya 2012 g. № 599 “O merakh po realizacii gosudarstvennoy politiki v oblasti obrazovaniya i nauki” [Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2012 No. 599 “On measures for the implementation of state policy in the field of education and science”]. <http://base.garant.ru/70170946/> (accessed August 22, 2019). (In Russ.).
2. Markova S.M., Sedykh E.P., Tsyplakova S.A. [et al.]. Perspective trends of development of professional pedagogics as a science. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 2018, vol. 622. Pp. 129–135.
3. Sedykh E.P. Osobennosti proektnogo upravleniya obrazovatel’nyimi sistemami [Features of project management of educational systems]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2018, vol. 6, no. 4 (25), 3 p. (In Russ.).
4. Sedykh E.P. Proektnyy podkhod k upravleniyu obrazovatel’noy sistemoy vysshego obrazovaniya [Project approach to the management of the educational system of higher education]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 2018, No. 60–3. Pp. 293–298 (In Russ.).
5. Sedykh E.P. Sistema normativnogo pravovogo obespecheniya proektnogo upravleniya [The system of regulatory legal support for project management]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2019, vol. 7, no. 1 (26). P. 1 (In Russ.).
6. Smit A. *Issledovanie o prirode I prichinakh bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of peoples]. M.: Eksmo Publ., 2016, 1056 p. (In Russ.).
7. Teylor F.U. *Principy nauchnogo menedzhmenta*. [Principles of Scientific Management]. M.: Kontrolling Publ., 1991, 104 p. (In Russ.).
8. Ford G. *Moya zhizn’, moi dostizheniya* [My Life, My Achievements]. SPb: Astrel’ Publ., 2017, 352 p. (In Russ.).
9. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: Harper Business, 1954, 404 p.
10. Lyandau Yu.V., Stasevich D.I. *Teoriya processnogo upravleniya* [Process control theory]. M.: Infra-M Publ., 2015, 118 p. (In Russ.).
11. Korotkov E.M. *Upravlenie kachestvom obrazovaniya* [Education Quality Management]. M.: Akademicheskij proekt; Mir Publ., 2006, 320 p. (In Russ.).
12. Smidt H., Curaj A., Matei L. [et al.]. European quality assurance – A European higher education area success story [overview paper]. *The European higher education area: Between critical reflections and future policies*, 2015, 625–637 pp. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_40 (accessed: September 5, 2019).
13. Turner R. *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization*. McGraw-Hill Education Publ., 2009, 452 p.
14. Sterligova A.N., Fel’ A.V. *Operacionnyy (proizvodstvennyy) menedzhment: ucheb. posobie* [Operational (production) management: tutorial]. M.: INFRA-M Publ., Vyssheye obrazovanie, 2009, 187 p. (In Russ.).

Original article submitted 11.10.2019

Revision submitted 28.11.2019